

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЗАПОРІЗЬКА  
ПОЛІТЕХНІКА»**

**МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ**

**для виконання контрольних робіт з курсу  
«Антикризове управління» для здобувачів вищої освіти  
заочної форми навчання за освітньо-кваліфікаційним  
рівнем бакалавр спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої  
програми (спеціалізації) «Менеджмент організацій і  
адміністрування»**

Методичні вказівки для виконання контрольних робіт з курсу «Антикризове управління» для здобувачів вищої освіти заочної форми навчання за освітньо-кваліфікаційним рівнем бакалавр спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми (спеціалізації) «Менеджмент організацій і адміністрування» / Укл. І.А. Нечаєва. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2024. - 32 с.

Укладач:  
доцент каф. менеджменту  
к.е.н., доцент

Нечаєва І. А.

Рецензенти:  
завідувач кафедри менеджменту  
Класичного приватного університету  
д.е.н., доцент

Томарева - Патлахова В. В.

професор кафедри  
підприємництва, менеджменту організацій  
та логістики  
Запорізького національного університету  
д.е.н., доцент

Гуржій Н. М.

Відповідальний за випуск:

Сосновський М. С.

Затверджено  
на засіданні кафедри  
«Менеджмент»  
Протокол № 1 від  
« 29 » 08 2023 року

Рекомендовано до видання НМК  
ФЕУ  
Протокол № 43 від  
« 30 » 08 2023 року

## ЗМІСТ

Вступ	4
Загальні методичні вказівки до виконання контрольної роботи	6
Критерії оцінювання виконання контрольної роботи	8
Завдання та варіанти контрольної роботи	10
Комплексне практичне завдання та методичні вказівки щодо його виконання	24
Питання для підсумкового контролю	27
Рекомендована література	30

## ВСТУП

**Метою** дисципліни «Антикризове управління» є формування системи знань і навичок управління у кризових ситуаціях, розв'язання складних завдань стратегічного значення в ринкових умовах, організації системи управління, адекватної вимогам сучасної економіки.

**Завдання** дисципліни – засвоєння теоретичних основ управління підприємством в кризових і передкризових ситуаціях, механізмів виявлення кризи і кризового стану підприємства, практичних методів оцінки і діагностування кризи та розробки заходів щодо їх нейтралізації.

У результаті вивчення навчальної дисципліни здобувач вищої освіти повинен отримати:

### **загальні компетентності:**

ЗК 4. Здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях

ЗК 5. Знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності.

ЗК 8. Навички використання інформаційних і комунікаційних технологій.

ЗК 9. Здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями.

ЗК 10. Здатність до проведення досліджень на відповідному рівні

ЗК 11. Здатність до адаптації та дії в новій ситуації.

ЗК 12. Здатність генерувати нові ідеї (креативність).

### **фахові компетентності:**

ФК 1. Здатність визначати та описувати характеристики організації.

ФК 2. Здатність аналізувати результати діяльності організації, зіставляти їх з факторами впливу зовнішнього та внутрішнього середовища.

ФК 3. Здатність визначати перспективи розвитку організації.

ФК 4. Вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними.

ФК 5. Здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту,

ФК 7. Здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту.

ФК 10. Здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

ФК 12. Здатність аналізувати й структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення.

**Очікувані програмні результати навчання:**

ПР 3. Демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства.

ПР 4. Демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень.

ПР 5. Описувати зміст функціональних сфер діяльності організації

ПР 6. Виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень.

ПР 8. Застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації.

## ЗАГАЛЬНІ МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

До виконання контрольної роботи слід приступати після засвоєння теоретичного матеріалу.

Текст контрольної роботи повинен включати:

- теоретичне питання;
- відповіді на тести;
- розв'язання комплексного практичного завдання.

Вимоги до оформлення контрольної роботи:

- обов'язкова наявність змісту;
- усі приведені в тексті малюнки, таблиці, схеми (діаграми) повинні бути пронумеровані та мати заголовок;
- в разі цитування та використання цифрового матеріалу необхідно посилатися на джерело;
- оформлення контрольної роботи повинно бути відповідно до «Стандарту Вищого навчального закладу».

Необхідно мати на увазі, що недотримання перелічених вище вимог до змісту та оформленню контрольної роботи веде до зниження оцінки.

Вибір варіанту контрольної роботи здійснюється за порядковим номером прізвища здобувача вищої освіти у списку групи за академічним журналом.

Вибір варіанту контрольної роботи

Варіант контрольної роботи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Номер прізвища за академічним журналом	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40

Завдання контрольної роботи є наскрізними та охоплюють обидва змістовних модулі дисципліни.

Опрацювання рекомендованої літератури допоможе студентові розв'язати задачі і дати відповіді на питання, сформульовані у завданні.

В роботі по кожному пункту завдання наводиться повний текст завдання із індивідуальними вихідними даними, поетапний розв'язок з поясненнями, висновок про отриманий результат.

Обов'язковим розділом контрольної роботи є перелік літератури, яка була використана при виконанні розрахункової роботи.

## КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Відповідно до робочої програми дисципліни «Антикризове управління підприємством» та з урахуванням критеріїв оцінювання знань здобувачів вищої освіти заочної форми навчання, виконання та захист домашньої письмової контрольної роботи оцінюється загальною кількістю балів 0-40.

Бальна оцінка виконання студентом контрольної роботи міститься в таблиці.

Бальна оцінка виконання студентом контрольної роботи:

Вид роботи	Кількість балів по контрольній роботі
– правильна письмова відповідь на теоретичне питання	5
– правильні відповідь на тести	5
– правильне рішення комплексного практичного завдання	30
<b>Разом правильно виконана контрольна робота</b>	<b>40</b>

Таким чином, загальна бальна оцінка контрольної роботи може складати 40 балів:

- 5 балів за повну вірно обґрунтовану відповідь на теоретичне питання;
- 5 балів за всі вірні відповіді на тестові запитання (5 тестів по 1 балу);
- 30 балів за повне правильне рішення комплексного практичного завдання.

*При оцінюванні теоретичного питання* використовуються наступні критерії:

- 5 балів – при розкритті теоретичного матеріалу студент довів глибоке і повне розуміння змісту питання, опанував понятійний апарат, висловлював і обґрунтовував власні судження та висновки;

- 3 бали – виклад теоретичного матеріалу є неповним, непослідовним, студент допускав неточності у визначенні понять, відсутні обґрунтовані висновки та самостійні судження;
- 1 бал – викладення теоретичного матеріалу є розрізнене, безсистемне, студент припускає помилки у визначенні понять, відсутні будь-які висновки;
- 0 балів – теоретичне питання відсутнє.

*При оцінюванні виконання комплексного практичного завдання використовуються наступні критерії:*

- 30 балів - завдання виконано повністю, правильно, із застосуванням правил, методів, інструментарію, що передбачені програмою навчальної дисципліни; студент проявив здатність аналізувати і оцінювати факти, матеріал викладено на папері логічно, послідовно, докладно, грамотно, акуратно; висновки та пропозиції аргументовано і оформлено належним чином;

- 20 балів - завдання виконано повністю, із застосуванням методів, інструментарію, передбаченого програмою навчальної дисципліни; матеріал викладено на папері логічно, послідовно, грамотно, акуратно, але мають місце окремі непринципові вади у розрахунках або оформленні, що не впливають суттєво на кінцевий результат; зроблені висновки є адекватними, але недостатньо аргументованими; або, за умови належного оформлення, завдання виконано не менше як на 75%;

- 10 балів - завдання виконано не менш як на 50% із застосуванням інструментарію, передбаченого програмою навчальної дисципліни, але містить непринципові помилки, які впливають на результати розрахунків і на зроблені висновки;

- 0 балів - завдання виконано менш ніж на 50% з грубими помилками; допущені істотні помилки в розрахунках, таблицях і записах, порушена логіка та послідовність у виконанні завдання.

## ЗАВДАННЯ ТА ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Кожний варіант контрольної роботи містить завдання з обох модулів дисципліни (теоретичне питання та тести). Практичне завдання є комплексним і його виконання є обов'язковим для кожного варіанту. Для виконання практичного завдання студенту незалежно від його номеру варіанта необхідно користуватися бухгалтерською звітністю конкретного підприємства. Вибір підприємства здійснюється самостійно кожним студентом за його бажанням та затверджується викладачем. Необхідними формами бухгалтерської звітності є :

- Форма №1 «Баланс підприємства»;
- Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Названі форми звітності підприємства, яке досліджується повинні обов'язково бути надані в додатках контрольної роботи.

### Варіант 1

*1. Дати письмову відповідь на наступне питання:*

Загальні поняття про кризу і кризові явища. Причини виникнення кризи на підприємстві. Основні завдання антикризового управління підприємством.

*2. Дати відповіді на тести:*

1. З позиції антикризового управління проблема кризи розглядається у ракурсі:

- а) функціонування соціально-економічної системи;
- б) руйнування соціально-економічної системи;
- в) розвитку соціально-економічної системи;
- г) правильні відповіді “а” і “в”;
- д) усі відповіді правильні.

2. До об'єктів антикризового управління відноситься:

- а) виникнення кризи розвитку підприємства;
- б) усунення кризи розвитку підприємства;
- в) запобігання кризи розвитку підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

3. Наслідки кризи можуть привести до:

- а) різких змін у життєдіяльності соціально-економічної системи;
  - б) руйнування соціально-економічної системи;
  - в) виникнення нової кризи;
  - г) правильні відповіді “а” і “б”;
  - д) усі відповіді правильні.
4. Антикризове управління як функція управління – це:
- а) відносно самостійна галузь знань, що обумовлюється наявністю власного об’єкта та методологічного апарату досліджень;
  - б) система подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем, відповідно до функціональних сфер підприємства;
  - в) одна з спеціальних функцій управління, пов’язана з управлінням господарсько-фінансовою діяльністю підприємства, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю;
  - г) усі відповіді правильні.
5. Зміст антикризової програми підприємства обумовлюється:
- а) результатами проведеної діагностики кризового стану підприємства;
  - б) метою антикризового управління;
  - в) лімітуючими обмеженнями;
  - г) усі відповіді правильні.

### 3. Комплексне практичне завдання.

## Варіант 2

### 1. Дати письмову відповідь на наступне питання:

Економічний механізм виникнення кризового стану підприємства. Сутність та мета антикризового управління. Основні функції антикризового управління.

### 2. Дати відповіді на тести:

1. Метою антикризового управління за умов кризи поточної платоспроможності є:
- а) недопущення розвитку (поглиблення) кризи;
  - б) недопущення порушення справи про банкрутство;
  - в) локалізація кризи;
  - г) виведення підприємства зі стану кризи.

2. До найбільш значущих системних принципів, які визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління, належить принцип:

- а) стратегічності;
- б) своєчасності прийняття управлінських рішень;
- в) комплексності;
- г) багатоваріантності.

3. До зовнішніх ознак розвитку підприємств не відносяться:

- а) фінансове становище підприємства;
- б) імідж підприємства;
- в) конкурентоспроможність підприємства;
- г) міжнародні зв'язки підприємства.

4. Причини криз, що виникають на підприємстві та пов'язані з діяльністю людини відносяться до:

- а) техногенних причин;
- б) внутрішніх причин;
- в) суб'єктивних причин;
- г) об'єктивних причин.

5. Яке з уявлень про кризи не є правильним?

- а) криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі;
- б) криза відноситься лише до процесів макроекономічного розвитку;
- в) криза – переломний момент у розвитку соціально-економічних систем, що дає простір новому витку економічних змін;
- г) криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.

3. *Комплексне практичне завдання.*

### Варіант 3

1. *Дати письмову відповідь на наступне питання:*

Вибір стратегії в залежності від характеру та глибини кризи. Механізм розробки антикризової стратегії підприємства. Реалізація антикризової стратегії і антикризова програма.

2. Дати відповіді на тести:

1. Причини криз, що виникають на підприємстві поділяються на:

- а) об'єктивні, суб'єктивні;
- б) зовнішні, внутрішні;
- в) кількісні, якісні;
- г) техногенні та ті, що мають природний характер;
- д) правильні відповіді “а”, “б”, “в”;
- є) правильні відповіді “а”, “б”, “г”;
- ж) усі відповіді правильні.

2. Яке з тверджень про наслідки кризи не є правильним?

- а) наслідки кризи носять завжди позитивний характер як для самої організації, так і для навколишніх;
- б) наслідки кризи найтіснішим чином пов'язані з її характером, що зумовлюється причинами кризи і можливістю управління процесами кризового розвитку;
- в) наслідки кризи можуть призвести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу з кризового стану;
- г) наслідки кризи (післякризові зміни) можуть привести до відновлення організації чи її руйнування.

3. Фінансові кризи – це кризи:

- а) грошового вираження економічних процесів;
- б) реалізації інтересів різних соціальних груп;
- в) регламентації діяльності дочірніх фірм;
- г) взаємин економічних агентів.

4. Якщо розглядати антикризове управління, як частину загальної системи управління підприємством, то під поняттям “менеджмент” потрібно розуміти:

- а) процес виконання функцій планування, організації, координації та мотивації, за допомогою яких менеджери створюють умови для продуктивної й ефективної праці;
- б) вид професійної діяльності людей, що займаються організацією і координацією процесу досягнення системою прийнятих і реалізованих цілей з використанням наукових підходів;
- в) сукупність принципів, методів і засобів управління підприємством шляхом раціонального використання усіх видів ресурсів з метою підвищення якості й ефективності виробництва продукції (надання послуг) і збільшення прибутку;

г) вивчення і пояснення природи управлінської праці, виявлення факторів і умов, при яких спільна праця людей виявляється і більш корисною.

5. Принцип ефективності (як системний принцип антикризового управління) передбачає:

а) необхідність системного мислення, розробку антикризових рішень з усіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів, що використовуються, функціональних підсистем підприємства;

б) максимально можливе використання потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства;

в) оптимізацію співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів з врахуванням стадії кризи, ймовірності терміну виникнення банкрутства, причин і факторів, що обумовлюють появу кризових явищ;

г) врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу на глибинні першопричини виникнення кризових явищ з метою їх локалізації.

*3. Комплексне практичне завдання.*

### **Варіант 4**

*1. Дати письмову відповідь на наступне питання:*

Основні концептуальні положення сучасного розуміння процесу діагностики кризового стану та загрози банкрутства підприємства.

*2. Дати відповіді на тести:*

1. Сукупність засобів та методів впливу на об'єкт управління – кризові явища – це:

- а) механізм антикризового управління;
- б) процес антикризового управління;
- в) принципи антикризового управління;
- г) система антикризового управління.

2. Метою антикризового управління за умов кризи поточної платоспроможності є:

- а) недопущення розвитку (поглиблення) кризи;
  - б) недопущення порушення справи про банкрутство;
  - в) локалізація кризи;
  - г) виведення підприємства зі стану кризи.
3. Зміст антикризової програми підприємства обумовлюється:
- а) результатами проведеної діагностики кризового стану підприємства;
  - б) метою антикризового управління;
  - в) лімітуючими обмеженнями;
  - г) усі відповіді правильні.
4. Яке з тверджень про наслідки кризи не є правильним?
- а) наслідки кризи носять завжди позитивний характер як для самої організації, так і для навколишніх;
  - б) наслідки кризи найтіснішим чином пов'язані з її характером, що зумовлюється причинами кризи і можливістю управління процесами кризового розвитку;
  - в) наслідки кризи можуть призвести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу з кризового стану;
  - г) наслідки кризи (післякризові зміни) можуть привести до відновлення організації чи її руйнування.
5. Політична криза є різновидом:
- а) організаційних криз;
  - б) соціальних криз;
  - г) економічних криз;
  - д) психологічних криз.

*3. Комплексне практичне завдання.*

### **Варіант 5**

*1. Дати письмову відповідь на наступне питання:*

Основні показники-індикатори кризового стану підприємства. Методичні аспекти побудови та використання статистичних моделей діагностики банкрутства підприємства.

*2. Дати відповіді на тести:*

1. Причини криз, що виникають на підприємствах та пов'язані з ризикованою стратегією маркетингу, недоліками в організації виробництва відносяться до:

- а) об'єктивних причин;
- б) суб'єктивних причин;
- в) зовнішніх причин;
- г) внутрішніх причин.

2. Передбачувані (закономірні) кризи настають як результат:

- а) грубих помилок в управлінні;
- б) природних явищ;
- в) зміни структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу;
- г) втрати конкурентних переваг.

3. До об'єктів антикризового управління відноситься:

- а) виникнення кризи розвитку підприємства;
- б) усунення кризи розвитку підприємства;
- в) запобігання кризи розвитку підприємства;
- г) усі відповіді правильні.

4. Суб'єктами антикризового управління підприємством як управляючої підсистеми є:

- а) ресурсний потенціал підприємства;
- б) певне коло осіб, що реалізують завдання антикризового управління;
- в) мотиваційні регулятори персоналу та власників підприємства, яке опинилося в кризовому стані;
- г) господарсько-фінансова діяльність підприємства, його фінансова стійкість та платоспроможність.

5. Першочерговими завданнями, що вирішуються в процесі антикризового управління, за наявності кризи боргової платоспроможності є:

- а) визначення та усунення причин розвитку кризи, припинення зменшення й забезпечення зростання найважливіших показників господарсько-фінансової діяльності;
- б) пошук ліквідних засобів для виконання негайних фінансових зобов'язань, залучення нового зовнішнього капіталу одержання тимчасової відстрочки або пролонгація раніше отриманих кредитів і позик;

в) часткова мобілізація наявних активів для розрахунку позобов'язаннях;

г) пошук грошових коштів для продовження фінансування діяльності, налагодження внутрішніх механізмів генерування грошових коштів.

3. *Комплексне практичне завдання.*

### Варіант 6

1. *Дати письмову відповідь на наступне питання:*

Антикризова програма підприємства: призначення, цілі, завдання та механізм її розробки.

2. *Дати відповіді на тести:*

1. Зміст антикризової програми підприємства обумовлюється:

а) результатами проведеної діагностики кризового стану підприємства;

б) метою антикризового управління;

в) лімітуючими обмеженнями;

г) усі відповіді правильні.

2. До основних принципів, на яких ґрунтується механізм антикризового управління, відноситься:

а) принцип антикризової мотивації;

б) принцип послідовності розв'язання проблем;

в) принцип відповідальності за наслідки рішень, що приймаються;

г) принцип основної ланки.

3. Яке з наступних положень у ракурсі антикризового управління не є правильним:

а) кризи не можна пом'якшувати;

б) кризи у певній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;

в) кризи можна передбачувати, очікувати і викликати;

г) кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими.

4. Передбачувані (закономірні) кризи настають як результат:

а) грубих помилок в управлінні;

- б) природних явищ;
  - в) зміни структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу;
  - г) втрати конкурентних переваг.
5. Яке з уявлень про кризи не є правильним?
- а) криза – об'єктивне явище в соціально-економічній системі;
  - б) криза відноситься лише до процесів макроекономічного розвитку;
  - в) криза – переломний момент у розвитку соціально-економічних систем, що дає простір новому витку економічних змін;
  - г) криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.

3. *Комплексне практичне завдання.*

### Варіант 7

1. *Дати письмову відповідь на наступне питання:*

Контроль як функція антикризового управління. Організація контролю за реалізацією антикризової програми. Оцінка результативності реалізації антикризової програми підприємства.

2. *Дати відповіді на тести:*

1. Причини криз, що виникають на підприємстві поділяються на:

- а) об'єктивні, суб'єктивні;
- б) зовнішні, внутрішні;
- в) кількісні, якісні;
- г) техногенні та ті, що мають природний характер;
- д) правильні відповіді “а”, “б”, “в”;
- є) правильні відповіді “а”, “б”, “г”;
- ж) усі відповіді правильні.

2. До економічних криз не відносяться кризи:

- а) виробництва і реалізації товару;
- б) взаємин економічних агентів;
- в) реалізації інтересів різних соціальних груп;

г) втрати конкурентних переваг.

3. Оберіть найбільш точне визначення антикризового управління. Антикризове управління – це:

а) управління, у якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи та заходів для зниження негативних її наслідків;

б) управління, що зосереджено на передбаченні небезпеки кризи, аналізі її симптомів, розробці заходів для зниження негативних наслідків кризи та використанні її факторів для наступного розвитку;

в) управління в умовах кризи, що вимагає особливих підходів, спеціальних знань, досвіду і мистецтва;

г) процес роботи під тиском обставин таким чином, що дозволить керівникам аналізувати та контролювати ряд взаємозалежних операцій при прийнятті швидких і раціональних рішень з невідкладних проблем, що виникли перед фірмою.

4. До об'єктів антикризового управління відноситься:

а) виникнення кризи розвитку підприємства;

б) усунення кризи розвитку підприємства;

в) запобігання кризи розвитку підприємства;

г) усі відповіді правильні.

5. Принцип ефективності (як системний принцип антикризового управління) передбачає:

а) необхідність системного мислення, розробку антикризових рішень з усіх напрямів діяльності підприємства, видів ресурсів, що використовуються, функціональних підсистем підприємства;

б) максимально можливе використання потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових витрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства;

в) оптимізацію співвідношення оперативних, тактичних і профілактичних антикризових заходів з врахуванням стадії кризи, ймовірності терміну виникнення банкрутства, причин і факторів, що обумовлюють появу кризових явищ;

г) врахування суті та механізмів виникнення та поглиблення кризових явищ, орієнтацію управлінського впливу на глибинні першопричини виникнення кризових явищ з метою їх локалізації.

### 3. Комплексне практичне завдання.

#### Варіант 8

##### 1. Дати письмову відповідь на наступне питання:

Особливості аналізу фінансово-господарської діяльності в залежності від фази прояву кризи: передкризова, збурення, розгін, апогей, повернення, заспокоєння, післякризова.

##### 2. Дати відповіді на тести:

1. До найбільш значущих системних принципів, які визначають загальні вимоги до проведення антикризового управління, належить принцип:

- а) стратегічності;
- б) своєчасності прийняття управлінських рішень;
- в) комплексності;
- г) багатоваріантності.

2. Оцінка внутрішніх можливостей підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ здійснюється на наступному етапі антикризового управління:

- а) оцінка ресурсного потенціалу антикризового управління;
- б) визначення завдань та цілей антикризового управління;
- в) діагностика кризового стану і загрози банкрутства;
- г) розробка антикризової програми підприємства.

3. Зміст антикризової програми підприємства обумовлюється:

- а) результатами проведеної діагностики кризового стану підприємства;
- б) метою антикризового управління;
- в) лімітуючими обмеженнями;
- г) усі відповіді правильні.

4. Яке з тверджень про наслідки кризи не є правильним?

а) наслідки кризи носять завжди позитивний характер як для самої організації, так і для навколишніх;

б) наслідки кризи найтіснішим чином пов'язані з її характером, що зумовлюється причинами кризи і можливістю управління процесами кризового розвитку;

в) наслідки кризи можуть призвести до різких змін чи м'якого тривалого і послідовного виходу з кризового стану;

г) наслідки кризи (післякризові зміни) можуть привести до відновлення організації чи її руйнування.

5. Об'єктивні причини криз пов'язані з:

- а) діяльністю людини;
- б) недоліками в організації виробництва;
- в) циклічними потребами в модернізації і реструктуризації підприємств;
- г) недосконалістю управління підприємством.

3. *Комплексне практичне завдання.*

### Варіант 9

1. *Дати письмову відповідь на наступне питання:*

Структурно-логічна модель процесу діагностики кризи розвитку підприємства. Інформаційне забезпечення діагностики кризи розвитку підприємства.

2. *Дати відповіді на тести:*

1. Наслідки кризи можуть привести до:

- а) різких змін у життєдіяльності соціально-економічної системи;
- б) руйнування соціально-економічної системи;
- в) виникнення нової кризи;
- г) правильні відповіді "а" і "б";
- д) усі відповіді правильні.

2. За масштабами прояву кризи поділяються на:

- а) макро - і мікрокризи;
- б) явні і сховані (латентні);
- в) загальні і локальні;
- г) глибокі і легкі.

3. *Яке з наступних положень у ракурсі антикризового управління не є правильним:*

- а) кризи не можна пом'якшувати;
- б) кризи у певній мірі можна прискорювати, випереджати, відсувати;
- в) кризи можна передбачувати, очікувати і викликати;
- г) кризові процеси можуть бути до визначеної межі керованими.

4. Оберіть варіант відповіді, у якому цілі антикризового управління розташовані за ієрархією значущості:

а) виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація підприємства; недопущення банкрутства підприємства; запобігання повторення кризи;

б) виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення банкрутства підприємства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація підприємства; запобігання повторення кризи;

в) недопущення банкрутства підприємства; виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; локалізація кризових явищ; фінансова стабілізація підприємства; запобігання повторення кризи;

г) локалізація кризових явищ; виведення підприємства зі стану юридичного банкрутства; недопущення банкрутства підприємства; фінансова стабілізація підприємства; запобігання повторення кризи.

5. Антикризове управління як функція управління – це:

а) відносно самостійна галузь знань, що обумовлюється наявністю власного об'єкта та методологічного апарату досліджень;

б) система подолання кризових явищ, яка складається з ряду підсистем, відповідно до функціональних сфер підприємства;

в) одна з спеціальних функцій управління, пов'язана з управлінням господарсько-фінансовою діяльністю підприємства, його фінансовою стійкістю та платоспроможністю;

г) усі відповіді правильні.

3. *Комплексне практичне завдання.*

### Варіант 10

1. *Дати письмову відповідь на наступне питання:*

Основні види криз за різними ознаками. Основні завдання антикризового управління підприємством.

2. *Дати відповіді на тести:*

1. До об'єктів антикризового управління відноситься:

- а) виникнення кризи розвитку підприємства;
  - б) усунення кризи розвитку підприємства;
  - в) запобігання кризи розвитку підприємства;
  - г) усі відповіді правильні.
2. Зміст антикризової програми підприємства обумовлюється:
- а) результатами проведеної діагностики кризового стану підприємства;
  - б) метою антикризового управління;
  - в) лімітуючими обмеженнями;
  - г) усі відповіді правильні.
3. Наслідки кризи можуть привести до:
- а) різких змін у життєдіяльності соціально-економічної системи;
  - б) руйнування соціально-економічної системи;
  - в) виникнення нової кризи;
  - г) правильні відповіді “а” і “б”;
  - д) усі відповіді правильні.
4. З безпосередніх причин виникнення кризи розділяються на:
- а) природні, суспільні, екологічні;
  - б) економічні, соціальні, природні;
  - в) економічні, технологічні, екологічні;
5. Яке з уявлень про кризи не є правильним?
- а) криза – об’єктивне явище в соціально-економічній системі;
  - б) криза відноситься лише до процесів макроекономічного розвитку;
  - в) криза – переломний момент у розвитку соціально-економічних систем, що дає простір новому витку економічних змін;
  - г) криза – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі.

### *3. Комплексне практичне завдання.*

## КОМПЛЕКСНЕ ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ ЩОДО ЙОГО ВИКОНАННЯ

1. Надати стислу характеристику підприємства, на базі якого буде здійснено дослідження (обсяг до 0,5 сторінки).

2. Зробити оцінку фінансових загроз підприємства, використовуючи основні коефіцієнти, що характеризують ліквідність та платоспроможність, фінансову стійкість, ділову активність та рентабельність підприємства. Результати розрахунків представити у таблиці.

### Оцінка фінансових загроз підприємства

Показники	Нормативне значення	початок року	кінець року	Відхилення, +; -
<b>Ліквідність та платоспроможність, фінансова стійкість</b>				
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1- 0,2			
2. Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,5 - 1,0			
3. Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5 - 2,0			
4. Обсяг власних обігових коштів	Зростання у динаміці			
5. Коефіцієнт автономії	> 0,6			
6. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	< 1			
<b>Ділова активність та рентабельність</b>				
1. Коефіцієнт оборотності обігових активів, обороти	Зростання у динаміці			
2. Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	- „-			
3. Рентабельність реалізації продукції, %	- „-			

4. Рентабельність капіталу, %	- ” -			
5. Рентабельність оборотних активів, %	- ” -			

3. Зробити оцінку масштабу кризового стану підприємства з використанням методу інтегрованої оцінки загрози банкрутства на основі розрахунку співвідношень, що характеризують стан фінансування важколіквідних активів (табл. 2, 3). Зробити висновки, запропонувати напрямки виходу з кризового стану та можливі заходи щодо фінансового оздоровлення підприємства.

Оцінка масштабів кризового стану підприємства у поточному році

Коефіцієнт фінансування важколіквідних активів	Імовірність банкрутства	Значення коефіцієнту фінансування важколіквідних активів "	Імовірність банкрутства підприємства
$HA + 3п < BK$	Дуже низька	?	?
$HA + 3п < BK + Бд$	Можлива	?	?
$HA + 3п < BK + Бд + Бк$	Висока	?	?
$HA + 3п > BK + Бд + Бк$	Дуже висока	?	?

де: HA – середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.;

3п – середньорічна вартість запасів, тис. грн.;

BK – середньорічна сума власного капіталу, тис. грн.;

Бд – середньорічна сума довгострокових банківських позик, тис. грн.;

Бк – середньорічна сума короткострокових банківських позик, тис. грн.

Можливі шляхи виходу підприємства з кризового стану

Імовірність банкрутства за результатами оцінки	Масштаб кризового стану підприємства	Спосіб реагування

Можлива	Легка криза	?
Висока	Тяжка криза	?
Дуже висока	Катастрофа	?

4. Розрахувати індикатори фінансових станів підприємства (табл. 4) , здійснити моніторинг їхньої динаміки та зробити висновки щодо наявності фінансової кризи на підприємстві. Запропонувати заходи фінансової стабілізації підприємства.

Модель ідентифікації фінансових станів підприємства

Індикатори безпеки та їхні порогові значення	Фінансові стани підприємства		
	Нормальний	Передкризовий	Кризовий
1. Коефіцієнт поточної ліквідності $K_{пл} \geq (1 \div 2)$	Значення всіх індикаторів безпеки є вищими за свої порогові значення і мають позитивну або стабільну спрямованість (динаміку) за звітний і попередній аналогічний період $K_{пл1} \geq K_{пл0} \geq (1 \div 2)$ $Ч_{вок1} \geq Ч_{вок0} \geq 1,0$ $Р_{к1} \geq Р_{к0} > 0$ $Коб1 \geq Коб0$	Значення частини або всіх індикаторів безпеки є вищими за свої порогові значення. Всі або частина індикаторів безпеки мають негативну спрямованість (динаміку) за звітний і попередній аналогічний період	Значення всіх індикаторів безпеки є нижчими за свої порогові значення і мають негативну спрямованість (динаміку) за звітний і попередній аналогічний період $K_{пл1} < K_{пл0} < (1 \div 2)$ $Ч_{вок1} < Ч_{вок0} < 1,0$ $Р_{к1} < Р_{к0} \leq 0$ $Коб1 < Коб0$
2. Частка власних оборотних коштів у покритті запасів $Ч_{вок} \geq 1$			
3. Рентабельність капіталу, % $Р_{к} > 0$			
4. Коефіцієнт оборотності капіталу $Коб$			

## ПИТАННЯ ДЛЯ ПІДСУМКОВОГО КОНТРОЛЮ

### Модуль 1 Теоретичні основи антикризового управління та передкризове управління

1. Загальні поняття про кризу і кризові явища.
2. Причини виникнення кризи.
3. Типологія кризових явищ.
4. Види криз.
5. Класифікація організаційних криз.
6. Причини організаційних криз.
7. Суть і причини появи економічних криз.
8. Циклічність економічних криз.
9. Фази циклу і їх прояв.
10. Види економічних криз.
11. Взаємозв'язок технічних та економічних кризових явищ.
12. Концепція життєвого циклу підприємства.
13. Циклічність розвитку підприємства.
14. Причини виникнення криз на етапах життєвого циклу підприємства.
15. Поняття стійкості і її види.
16. Стійкість підприємства і кризи.
17. Зовнішні та внутрішні загрози.
18. Наслідки кризових явищ.
19. Можливість криз і антикризове управління
20. Державні цикли і кризи.
21. Державне регулювання кризовими явищами.
22. Макросередовище і державне втручання.
23. Вплив макроекономічних проблем на підприємства.
24. Попередження кризових ситуацій на економічно і соціально значущих підприємствах.
25. Державне регулювання процесів санації економіки.
26. Система соціального захисту населення.

27. Сутність діагностики кризи розвитку підприємства.
28. Завдання діагностики кризи розвитку підприємства.
29. Інформаційне забезпечення діагностики кризового процесу.
30. Методичне забезпечення діагностики кризового процесу.
31. Етапи діагностики кризового процесу.
32. Методи діагностики кризи.
33. Особливості прогнозування і планування в антикризовому управлінні.
34. Оцінювання симптомів розвитку кризових ситуацій.

## **Модуль 2 Антикризове управління підприємством**

1. Значення стратегії в антикризовому управлінні.
2. Послідовність розробки антикризових заходів.
3. Інноваційно-інвестиційна політика в системі антикризового управління.
4. Інновації і механізми підвищення антикризової стійкості.
5. Управління маркетинговою стратегією в період фінансового оздоровлення підприємства.
6. Концептуальна модель безупинного стратегічного планування.
7. Сутність банкрутства.
8. Форми банкрутства.
9. Економічні наслідки банкрутства.
10. Законодавство України про банкрутство.
11. Поняття про санацію підприємства.
12. Форми санації.
13. Ліквідація збанкрутілих підприємств.
14. Заходи щодо виявлення та запобігання банкрутству.
15. Відповідальність за правопорушення, пов'язані з банкрутством.
16. Сутність формування кадрового антикризового потенціалу на підприємстві.
17. Особливість формування кадрового антикризового

потенціалу на підприємстві.

18. Антикризова кадрова політика на підприємстві.
19. Формування антикризових груп.
20. Стимулювання і мотивація ефективності праці працівників.
21. Аналіз структури персоналу підприємства.
22. Система антикризового управління персоналом.
23. Технологія антикризового управління.
24. Система раннього упередження і реагування.
25. Організація внутрішньогосподарського антикризового механізму.
26. Функції Державного департаменту з питань банкрутства.
27. Поняття про ризики.
28. Види ризиків.
29. Управління ризиками.
30. Резервування і управління запасами з урахуванням ризику.
31. Страхування ризиків.
32. Місце страхування в управлінні ризиками.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна

1. Кодекс України з процедур банкрутства. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>.
2. С.Ф. Смерічевський, І.В.Кривов'язюк. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дїм "Кондор", 2020. 396 с.
3. Скібіцька Л. І., Матвєєв В. В., Щелкунов В. І., Подреза С. М. Антикризівий менеджмент: навч.посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 584 с.
4. Антикризове управління на підприємстві: фінансовоорганізаційні аспекти. Конспект лекцій : навч. посіб. / С. В. Глушенко, С. В. Івахненков. – Київ : НаУКМА, 2020. – 92 с.
5. Портна О. В., Єршова Н. Ю., Юр'єва І. А. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. Львів : Видавництво «Магнолія 2006», 2013. 283 с.
6. Карпунь І. Н. Антикризіві заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: Монографія Львів: Видавництво «Магнолія 2006», 2014. 440 с.
7. Гобела В. В., Живко З. Б., Лєськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

### Додаткова

8. Хринюк О.С. Антикризове управління підприємством: Розрахункова робота [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Економіка бізнес-підприємства» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; – Електронні текстові дані (1 файл: 254 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. – 70 с.
9. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Харків : Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 с.
10. Кульчій І. О. Антикризове управління: навчальний посібник. – Полтава: ПолтНТУ, 2016. – 120 с.
11. Нечаєва І. А., Дьордій Є. А. Управління ризиками

підприємства в секторі IT-послуг як інструмент підвищення його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6797>

12. Нечаєва, І. А. Особливості прийняття управлінських рішень, їх оцінка та оцінювання в умовах кризи. *Економічний аналіз*, 2019. Т.29., № 1. С. 156-163.

13. Нечаєва І. А. Реформа системи соціального страхування як засіб зміцнення соціально-економічної безпеки України в умовах перманентної кризи. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 4. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1634> (дата звернення: 02.05.2020). DOI: [10.32702/2307-2156-2020.4.58](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.4.58)

14. Нечаєва І. А. Податкова реформа в умовах євроінтеграційних процесів та кризи: можливі результати для України. *Modern Economics*. 2020. № 22(2020). С. 64-71. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V22\(2020\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V22(2020)-10).

15. Нечаєва І. А., Лаврінченко В. О. Сучасний стан інвестування в економіку Запорізького регіону в контексті зміцнення його соціально-економічної безпеки. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 24. С. 152–158. DOI: [10.32702/2306-6814.2020.24.152](https://doi.org/10.32702/2306-6814.2020.24.152)

16. Нечаєва, І., & Дончик, Д. (2021). Використання технології «краватка-метелик» (Bowtie) в практиці оцінки ризиків. *Економіка та суспільство*, (33). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-51>

17. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, 2022. № 4 (83). С. 97-107. URL : [http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/103542/588815/file/Вісник%204%20\(83\).pdf](http://kntu.net.ua/index.php/eng/content/download/103542/588815/file/Вісник%204%20(83).pdf)

### Інформаційні ресурси

1. [www.kmu.gov.ua](http://www.kmu.gov.ua) – офіційний сайт Кабінету Міністрів України

2. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua) – офіційний сайт Державного комітету статистики України
3. Галузеві аналітичні огляди кон'юнктури відповідних сегментів ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.business.ua>
4. База даних емітентів фінансового ринку [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.smida.gov.ua>
5. Електронна бібліотека – <http://www.xcomp.biz/>
6. Українські підручники он-лайн – <http://pidruchniki.ws/>
7. <http://www.nbuv.gov.ua/portal/> – Національна бібліотека ім. В.І. Вернадського
8. [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/eiu/texts.html](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/eiu/texts.html) – Науковий журнал «Економіка і управління».